CONTRO I CAPI

Gerarchie, obbedienza, e la fabbrica della docilità

Per un'etica del non-comando

Tommaso Biagi

★

CONTRO I CAPI

Gerarchie, obbedienza, e la fabbrica della docilità

Per un'etica del non-comando

Tommaso Biagi

2025

★

★

Tommaso Biagi
CC BY-NC-SA 4.0
Anti-copyright
Riproducibile liberamente

Perché il comando non è razionale

1. Il comando come falsa evidenza

Ogni ordine sociale fondato sul comando inizia con una frase che sembra innocua: qualcuno deve pur decidere.

Questa frase non argomenta, non dimostra, non spiega. Funziona come una constatazione naturale, come se il comando fosse una legge fisica e non una scelta istituzionale. Il suo potere non sta nella forza logica, ma nella sua apparente ovvietà.

Dire che qualcuno "deve" decidere significa già aver deciso chi ha il diritto di decidere e chi no. Significa aver già accettato che il potere decisionale possa essere concentrato e sottratto a chi subisce le conseguenze delle decisioni. La frase "qualcuno deve

decidere" cancella l'alternativa più ovvia: decidere insieme, decidere in modo contestabile, decidere senza creare posizioni di comando stabili.

Il comando non nasce come risposta neutra a un problema tecnico. Nasce come soluzione politica che viene presentata come necessità impersonale. Questo travestimento è il primo atto di dominio: rendere invisibile la scelta che fonda l'asimmetria.

Quando il comando viene trattato come punto di partenza, tutte le alternative vengono costrette a giustificarsi. L'autogestione deve dimostrare di "funzionare", la partecipazione deve dimostrare di "non creare caos", la contestazione deve dimostrare di "non rallentare". Il comando, invece, non deve dimostrare nulla. È dato per scontato. Questo rovesciamento

dell'onere della prova non è neutro: è ideologia.

2. Gerarchia e organizzazione: una confusione interessata

Uno dei pilastri retorici del comando è l'identificazione tra gerarchia e organizzazione. Senza capi, si dice, non c'è coordinamento. Senza comando, non c'è efficienza. Senza obbedienza, non c'è azione collettiva. Questa narrazione è potente perché fa apparire ogni critica al comando come una difesa del caos.

Ma l'organizzazione precede storicamente e logicamente la gerarchia. Le persone si organizzano continuamente senza comandare: nelle reti informali, nelle comunità, nei movimenti, nei contesti di mutuo soccorso, perfino nelle situazioni di emergenza. L'organizzazione nasce

dalla necessità di agire insieme, non dall'obbedienza a un'autorità.

La gerarchia è solo una forma particolare di organizzazione, non l'organizzazione in quanto tale. Confondere le due cose serve a rendere il comando inevitabile. Serve a presentarlo come l'unica architettura possibile dell'azione collettiva. Ma questo è falso. Il vero problema non è coordinare, ma stabilire chi controlla il coordinamento, chi definisce le priorità, chi decide cosa conta e cosa no.

3. Competenza e potere: dove avviene lo scarto

Un'altra giustificazione classica del comando è la competenza. C'è chi sa e chi non sa. Dunque chi sa decide. Anche qui c'è un elemento di verità che viene piegato a giustificazione del dominio.

Le competenze esistono, sono differenziate, e nessuna pratica complessa può ignorarle. Ma da questo non segue che la competenza autorizzi il comando.

La competenza è una ragione per ascoltare, non un titolo per comandare. È un motivo per attribuire peso epistemico a una voce, non per renderla incontestabile. Il passaggio dalla competenza all'autorità stabile è uno scarto politico, non tecnico.

In una struttura gerarchica questo scarto è sistematico. La competenza non resta confinata al suo ambito. Si espande. Chi coordina comincia a valutare. Chi valuta comincia a selezionare. Chi seleziona comincia a decidere chi resta e chi va. La competenza diventa controllo delle condizioni di vita altrui: orari,

reddito, stabilità, accesso alle risorse.

A quel punto non siamo più nel campo dell'efficienza. Siamo nel campo del dominio. Il sapere smette di essere uno strumento collettivo e diventa una leva di potere. La gerarchia non protegge la competenza: la trasforma in autorità.

4. Il mito del capo che "si prende la responsabilità"

Una delle narrazioni più tossiche del comando è quella del capo responsabile. Il capo come figura morale: colui che "si prende il peso", che rischia, che regge lo stress per proteggere gli altri. Questa immagine è profondamente ideologica perché sposta l'attenzione dalla struttura alla persona.

Nella realtà dei sistemi gerarchici, la responsabilità non segue il potere. Scorre in direzione opposta. Le

decisioni sbagliate vengono pagate da chi esegue: in ore di lavoro, in corpi consumati, in precarietà, in esclusione. Chi decide è strutturalmente protetto. Può sbagliare senza subire direttamente le conseguenze.

Il capo non è qualcuno che si sacrifica per gli altri. È qualcuno che occupa una posizione che lo isola dagli effetti delle proprie decisioni. Anche quando lavora molto, anche quando è "bravo", anche quando è "umano", resta inserito in una struttura che lo protegge e che scarica i costi verso il basso.

Questa asimmetria non è un incidente. È il cuore del comando. Parlare di "responsabilità del capo" senza parlare di questa struttura significa fare morale dove serve analisi politica.

5. Il capo come padre: l'ideologia affettiva del comando

Il comando moderno non si presenta più come autorità fredda. Si presenta come relazione affettiva. L'azienda come famiglia. Il capo come padre. Il sacrificio richiesto come prova di lealtà. Questa retorica è estremamente pericolosa perché confonde cura e potere.

L'amicizia e la cura presuppongono simmetria. Il comando no. Se una persona può decidere del tuo tempo, del tuo reddito, della tua stabilità, della tua possibilità di restare o andartene, quella persona non può essere tua amica. Può essere gentile, empatica, persino affettuosa, ma il rapporto resta strutturalmente asimmetrico.

Questa confusione non elimina il dominio. Lo rende invisibile. Trasforma il dissenso in tradimento, la contestazione in ingratitudine, la critica in mancanza di riconoscenza.

L'ideologia del capo-padre è una delle forme più efficaci di neutralizzazione del conflitto.

IL CAPO NON PUÒ ESSERE TUO AMICO

6. Obbedienza come scelta razionale

La sottomissione non nasce dalla stupidità. Nasce dalla razionalità sotto vincolo. In un contesto gerarchico, disobbedire costa. Obbedire conviene. Conviene perché riduce il rischio immediato, perché protegge il reddito, perché preserva la continuità.

Il comando moderno non ha bisogno di ordini urlati. Funziona strutturando le alternative. Dire "no" diventa irrazionale. Dire "sì" diventa la scelta sensata. Questo non è consenso. È adattamento strategico a un ambiente ostile.

Qui il comando mostra la sua forma più efficace: non impone, configura. Non reprime apertamente, ma crea un campo di possibilità in cui l'obbedienza è l'equilibrio più stabile. Questo è dominio senza manganello, ma non per questo meno reale.

7. Il comando come architettura irrazionale

Un'istituzione è razionale, in senso pubblico, quando riduce errori prevedibili, allinea decisioni e conseguenze, e non espone le persone a potere arbitrario. La gerarchia fallisce su tutti e tre i punti.

Produce errori sistematici perché separa decisione e conoscenza. Chi decide non vede ciò che accade nella pratica. Chi vede non può decidere. Produce irresponsabilità perché separa decisione e rischio. Chi paga non decide, chi decide non paga. Produce dominio perché stabilizza posizioni incontestabili che rendono la dipendenza strutturale.

Un sistema può essere composto da individui razionali e produrre esiti irrazionali. La gerarchia è uno di questi sistemi. Non perché le persone siano cattive, ma perché l'architettura

del comando genera errori, asimmetrie e obbedienza forzata come esito normale.

DECIDERE È POTERE.

Micropoteri, obbedienza, episteme del comando

8. Il comando non ha bisogno di ordini

Una delle illusioni più diffuse è che il comando funzioni attraverso ordini espliciti. Nella realtà quotidiana, la gerarchia moderna ordina raramente. Funziona soprattutto rendendo prevedibile il costo del dissenso.

Non serve che qualcuno urli.

Non serve che qualcuno minacci.

Basta sapere cosa succede a chi devia.

Il comando efficace non è quello che impone.

È quello che prepara il terreno.

Chi controlla i turni.

Chi assegna i compiti migliori.

Chi valuta le "attitudini".

Chi decide chi è affidabile e chi è "difficile".

In nessuno di questi casi serve un ordine esplicito. Il comando agisce prima della parola. Agisce organizzando le conseguenze, non pronunciando divieti. È un potere che lavora per anticipazione: non ti dice cosa fare, ma ti fa capire cosa conviene fare.

L'obbedienza nasce così: non come atto morale, ma come calcolo razionale in un contesto ostile.

9. Micropoteri: come si produce la sottomissione

I micropoteri non sono grandi atti di autorità.

Sono pratiche minute, ripetute, quotidiane.

Non sono il licenziamento.

Sono la minaccia implicita del licenziamento.

Non sono la punizione.

Sono l'anticipazione della punizione.

Non sono l'ordine.

Sono le condizioni che rendono l'ordine superfluo.

Reputazione.

Valutazione informale.

Accesso differenziale alle informazioni.

Dipendenza economica.

Isolamento simbolico.

I micropoteri funzionano perché non sembrano potere. Sembrano buon senso, normalità, professionalità. E proprio per questo sono difficili da contestare. Chi li subisce non può indicare un colpevole preciso. Non c'è un atto da denunciare, solo una serie di conseguenze che "capitano".

Il comando moderno governa così:
non colpisce, filtra.
non reprime, seleziona.
non impone, normalizza.

10. Perché si obbedisce anche senza costrizione

C'è una narrazione comoda che attribuisce l'obbedienza a un difetto individuale: paura, debolezza, conformismo. È una narrazione utile perché individualizza il problema. Se il

problema è il carattere, il sistema è salvo.

Ma questa lettura è falsa.

Si obbedisce perché è razionale farlo in certi contesti. Razionale non nel senso morale, ma nel senso strumentale. Se dissentire significa perdere ore, essere esclusi, rallentare una carriera, diventare bersaglio di giudizi negativi, allora obbedire è la scelta meno dannosa.

Questo è il cuore del comando contemporaneo: trasformare il potere in struttura di incentivi. Non serve punire apertamente. Basta che i costi siano noti e credibili.

Il risultato è un dominio a bassa intensità ma ad alta stabilità. Un dominio che non ha bisogno di repressione continua perché è interiorizzato come calcolo.

11. Il comando come episteme

Il comando non governa solo attraverso le decisioni. Governa prima ancora decidendo che cosa conta come decisione, che cosa conta come problema, che cosa conta come sapere.

Questo è il livello più profondo del dominio.

In ogni organizzazione gerarchica esiste un piano invisibile che precede ogni ordine esplicito: la definizione di ciò che è rilevante. Quali dati vengono presi sul serio. Quali esperienze vengono considerate "aneddotiche". Quali problemi sono riconosciuti come tali. Quali domande sono legittime e quali sono "fuori tema".

Chi controlla questo piano non ha bisogno di comandare apertamente. Ha già vinto.

Il comando non si limita a dire cosa fare.

Dice di cosa si può parlare.

12. Sapere contro conoscenza

Una delle confusioni più diffuse è quella tra sapere e conoscere.

Il sapere del comando è astratto, standardizzato, misurabile.

La conoscenza di chi opera è situata, concreta, spesso non formalizzata.

La gerarchia privilegia il primo e svaluta la seconda.

Non perché sia più vero, ma perché è più controllabile.

Ciò che non entra in un report non esiste.

Ciò che non è traducibile in indicatore non conta.

Ciò che disturba la narrazione ufficiale viene classificato come "resistenza",

"atteggiamento negativo", "problema di comunicazione".

Questa non è neutralità epistemica.

È dominio.

13. Il giudizio come dispositivo di controllo

Il giudizio è il dispositivo centrale dell'episteme gerarchica.

Valutazioni.

Feedback.

Ranking.

Performance.

Tutti strumenti che sembrano tecnici.

Tutti strumenti che decidono cosa vale e cosa no.

Chi giudica non decide solo chi è bravo.

Decide che tipo di sapere è legittimo.

Il giudizio non è solo controllo delle persone.

È controllo del senso.

Per questo "il giudizio è controllo"
non è una metafora. È una descrizione.

IL GIUDIZIO È CONTROLLO.

14. Perché questo è potere

Chi decide cosa conta esercita una forma di potere più stabile di chi ordina. Perché chi ordina può essere disobbedito. Chi definisce il campo del dicibile rende la disobbedienza impensabile.

Se un problema non è riconosciuto come tale, non può essere risolto.

Se una conoscenza non è riconosciuta come valida, non può diventare decisione.

Il comando epistemico è il prerequisito del comando pratico.

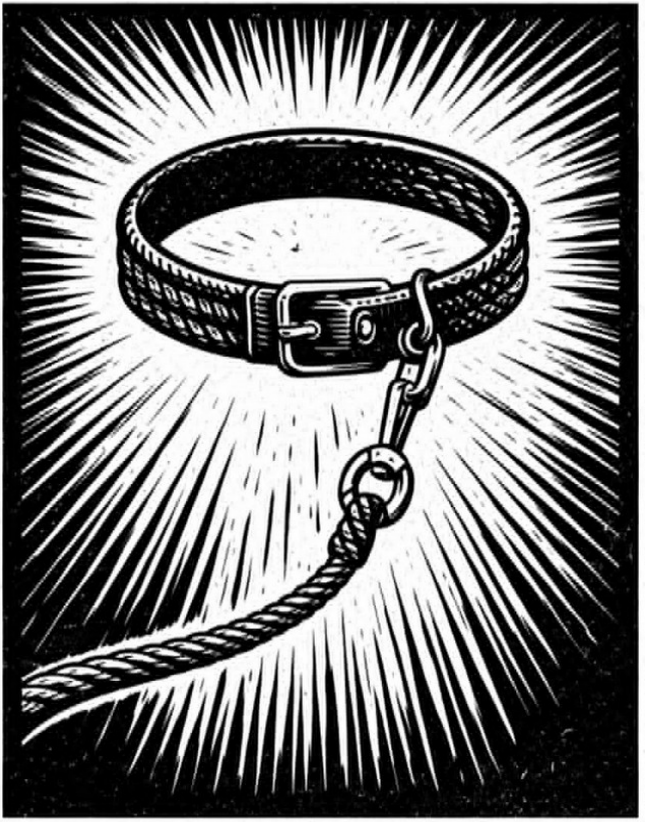
È qui che la gerarchia diventa totalizzante: non perché controlla tutto, ma perché decide cosa è reale.

15. Obbedienza come equilibrio

In un sistema gerarchico, l'obbedienza non è una scelta morale. È un equilibrio. Chi obbedisce evita danni immediati. Chi dissente si espone a costi individuali sproporzionati.

Questo produce un equilibrio stabile: tutti sanno che dissentire sarebbe giusto, ma nessuno lo fa perché farlo da soli è irrazionale.

La gerarchia non ha bisogno di consenso. Le basta produrre solitudine.



IL COMANDO È UNA CORDA.

16. Perché il comando è efficiente solo in apparenza

Il comando appare efficiente perché semplifica. Taglia il conflitto, riduce la discussione, accelera la decisione. Ma questa efficienza è apparente.

Scarica i costi cognitivi e morali verso il basso.

Nasconde gli errori finché non esplodono.

Protegge chi decide dalle conseguenze.

È un'efficienza che funziona solo finché qualcuno paga al posto di altri.

Quando gli errori diventano strutturali, il comando non corregge. Difende se stesso.

17. Il comando come pigrizia istituzionale

Il comando non è una soluzione elegante.

È una scorciatoia.

Invece di costruire procedure che rendano la contestazione semplice, si concentra il potere.

Invece di distribuire responsabilità, si impone obbedienza.

Invece di investire in apprendimento collettivo, si delega a pochi.

Questo rende il sistema più fragile, non più forte.

Quando chi sta in alto sbaglia, sbaglia per tutti.

Quando chi sta sotto vede il problema, spesso non può intervenire.

Il comando è pigrizia istituzionale mascherata da realismo.

18. Il capo come filtro

Il capo non è solo chi decide.

È chi filtra.

Filtra informazioni.

Filtra conflitti.

Filtra problemi.

Filtra persone.

Decide cosa sale e cosa resta sotto.

Decide cosa è "costruttivo" e cosa è "negativo".

Questo potere di filtro è più importante dell'ordine diretto.

Perché agisce prima della decisione.

19. Perché il comando si difende da solo

Il comando non ha bisogno di essere giustificato ogni giorno.

Si difende attraverso le sue stesse conseguenze.

Produce passività e poi accusa di passività.

Produce dipendenza e poi accusa di irresponsabilità.

Produce obbedienza e poi la chiama maturità.

È un circolo chiuso.

20. La soglia

C'è un punto oltre il quale il comando smette di apparire come organizzazione e diventa chiaramente dominio. È la soglia in cui non puoi più dire no senza mettere a rischio la tua sopravvivenza materiale o simbolica.

Quando superi quella soglia, non sei più in una relazione organizzativa.

Sei sotto potere.

Ed è lì che la gerarchia mostra la sua vera natura.

Autogestione, non-dominio, dopo il comando

21. Libertà non è essere lasciati in pace

Una delle bugie più persistenti che tengono in piedi il comando è l'idea che la libertà consista semplicemente nell'essere lasciati in pace. Finché nessuno ti ordina apertamente qualcosa, saresti libero. Finché non vieni punito, saresti autonomo. Questa concezione

della libertà è superficiale e funzionale al dominio.

Una persona può essere lasciata in pace e tuttavia vivere sotto un potere che potrebbe intervenire in qualunque momento. Può non subire ordini espliciti e tuttavia regolare ogni scelta in funzione di ciò che l'autorità potrebbe fare. Può non essere costretta e tuttavia essere vulnerabile.

Il problema del comando non è che interferisce sempre.
È che può interferire unilateralmente.

Quando qualcuno occupa una posizione da cui può decidere sulle tue condizioni di vita senza che tu possa impedirlo, contestarlo efficacemente o revocarlo, la libertà è già compromessa. Anche se quella persona è gentile. Anche se non esercita mai apertamente il potere. Anche se "per ora" va tutto bene.

La dominazione non coincide con la coercizione.

Coincide con la vulnerabilità strutturale.

22. Dominazione come dipendenza stabile

Essere dominati non significa subire violenza continua. Significa vivere in una condizione in cui qualcun altro ha il potere di incidere in modo decisivo sulla tua vita, e tu non hai strumenti simmetrici per opporti.

Questo chiarisce perché molte gerarchie appaiono civili, educate, persino "umane", ma restano oppressive. Il problema non è il carattere del capo. È la posizione che occupa.

Un capo benevolo resta un capo.

Un capo progressista resta un capo.

Un capo "che ascolta" resta un capo.

Finché esiste una separazione stabile tra chi decide e chi subisce, finché esiste un ruolo che non può essere fermato, la dominazione è già in atto. Non serve che venga esercitata. Basta che sia possibile.

23. Autogestione come condizione minima

L'autogestione non è la promessa di un mondo perfetto. È la richiesta di una soglia minima di libertà.

Non dice che non ci saranno conflitti.

Dice che i conflitti non devono essere risolti sempre a favore di chi sta sopra.

Non dice che non ci saranno errori.

Dice che gli errori non devono diventare intoccabili.

Non dice che non ci saranno ruoli.

Dice che nessun ruolo deve diventare comando.

Un sistema è autogestito quando: chi subisce una decisione può contestarla; chi esercita un ruolo può essere revocato; le regole sono pubbliche e modificabili; l'accesso alle informazioni non è monopolizzato.

Questo non elimina il potere.
Impedisce che il potere si stabilizzi.

24. Delegare senza comandare

Una delle obiezioni più frequenti all'autogestione è che senza capi nessuno saprebbe cosa fare. Questa obiezione confonde deliberatamente due cose diverse: delegare e comandare.

Delegare è razionale quando la delega è: temporanea; specifica; revocabile; trasparente.

Comandare significa esattamente l'opposto: rendere la delega permanente,

sottrarla al controllo, proteggerla dalla contestazione.

L'autogestione non elimina la delega. Elimina il comando.

25. Contestare non è disobbedire

In un sistema gerarchico, contestare è percepito come disobbedienza. Mettere in discussione una decisione viene letto come mancanza di lealtà, negatività, immaturità. Il dissenso diventa un problema da gestire, non una risorsa da ascoltare.

Un sistema che richiede eroismo per essere contestato è già un sistema di comando.

Un sistema autogestito rende la contestazione una procedura ordinaria. Non un gesto eccezionale. Non un atto di coraggio individuale. Una pratica strutturata.

La differenza non è culturale.

È istituzionale.

26. Il comando come produttore di passività

La gerarchia non nasce perché le persone sono passive.

Le rende passive.

Quando le decisioni vengono sistematicamente sottratte, le persone imparano a non decidere. Quando il dissenso viene penalizzato, imparano a tacere. Quando la responsabilità viene separata dal potere, imparano a eseguire.

Poi la passività prodotta dal comando viene usata come giustificazione del comando stesso. "Non sanno decidere." "Non sono pronti." "Non sono affidabili."

Prima togli potere.

Poi accusi di non saperlo usare.

Questo circolo è uno dei dispositivi più efficaci del dominio.

27. Autogestione come lavoro, non come ideale

L'autogestione non è un'utopia pulita.

È un lavoro sporco.

Significa discutere di più.

Significa esporsi di più.

Significa assumersi responsabilità che il comando nasconde.

Ma proprio per questo è più razionale.

Un sistema che scarica i costi cognitivi e morali su chi è sotto non è efficiente. È pigro. Un sistema che semplifica concentrando il potere non è robusto. È fragile.

Il comando è pigrizia istituzionale mascherata da realismo.

28. Perché il comando sopravvive

Se il comando è irrazionale, perché resiste?

Se produce errori, perché viene difeso come necessario?

Se concentra il potere, perché appare naturale?

La risposta è semplice e scomoda: la gerarchia non sopravvive perché funziona meglio, ma perché conviene a chi la controlla.

Il comando non è una soluzione neutra ai problemi di coordinamento. È una distribuzione selettiva dei costi e dei benefici. I benefici della rapidità apparente e del controllo si concentrano in alto. I costi dell'errore, della

rigidità e del rischio scendono verso il basso.

Chi occupa posizioni di comando ha interesse a presentarle come inevitabili, naturali, razionali. Non perché lo siano, ma perché metterle in discussione significherebbe perdere un vantaggio strutturale.

29. Il linguaggio del comando

Il comando non vive solo nelle strutture. Vive nel linguaggio.

"Qualcuno deve pur decidere."

"Non si può discutere tutto."

"Serve una linea."

"Bisogna essere pragmatici."

Queste frasi non descrivono vincoli tecnici. Producono rassegnazione. Trasformano scelte politiche in necessità impersonali. Trasformano il

dissenso in infantilismo. Trasformano la contestazione in irresponsabilità.

Il comando non ha bisogno di legittimarsi moralmente. Gli basta apparire inevitabile.

30. Nessuno comanda

"Nessuno comanda" non è uno slogan.
È una condizione strutturale.

Significa che nessuna persona occupa una posizione da cui può decidere senza poter essere fermata. Ogni ruolo è temporaneo. Ogni delega è revocabile. Ogni decisione è contestabile.

Il potere non scompare.
Non si stabilizza.

Questa è la differenza tra organizzazione e dominio.

31. Dopo i capi

Dopo i capi non viene il caos.

Viene il lavoro difficile dell'autogestione.

Decidere insieme.

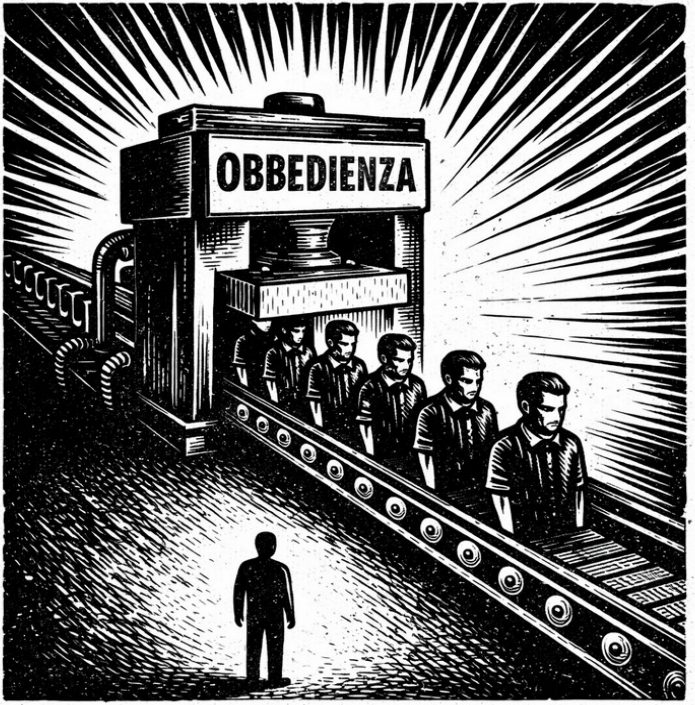
Sbagliare insieme.

Correggere insieme.

Senza padri.

Senza eroi.

Senza capi.



LA DOCILITÀ SI PRODUCE.

★

LA POLTRONA SI BUTTA GIÙ.

ACAB ha detto:

non esiste ordine giusto fondato sulla minaccia.

Oltre il merito ha detto:

non esiste libertà possibile fondata sul ricatto del bisogno.

Contro i capi dice:

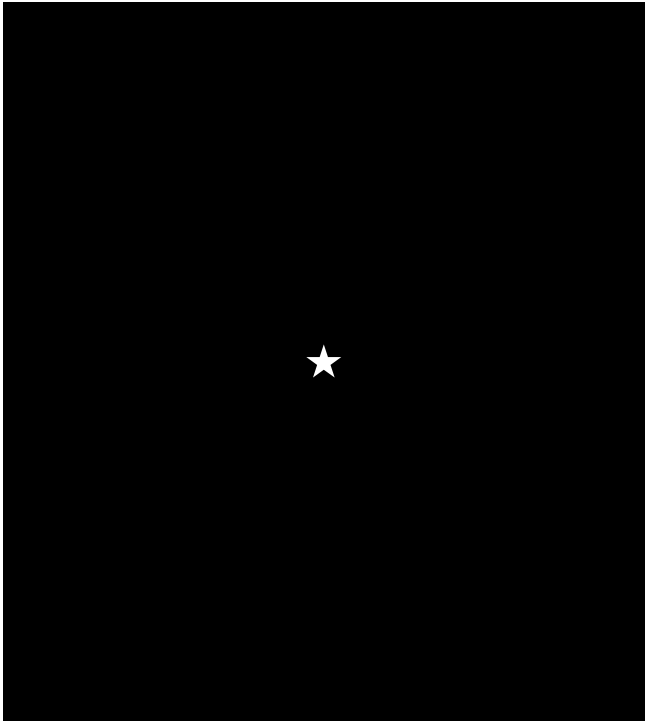
non esiste razionalità fondata sul comando.

La gerarchia sopravvive perché conviene.

Non perché funziona.

La libertà comincia

quando nessuno può decidere al posto tuo

senza che tu possa dire no.

Leggi. Diffondi. Riproduci.